

競争時代の介護サービス論 第17回 選ばれる介護サービス提供機関をめざして--独自サービスの実現 (1)

著者	岡田 耕一郎, 岡田 浩子
雑誌名	ふれあいケア
巻	5
号	9
ページ	24-27
発行年	1999-09-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1204/00000175/

図1 企業における競争関係

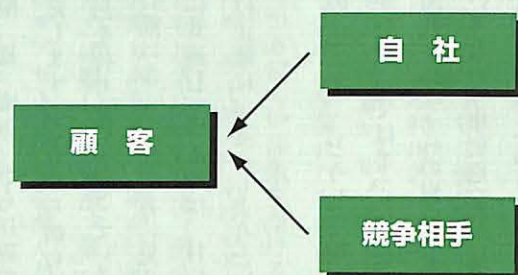


図2 介護サービス提供機関における独自性の展開

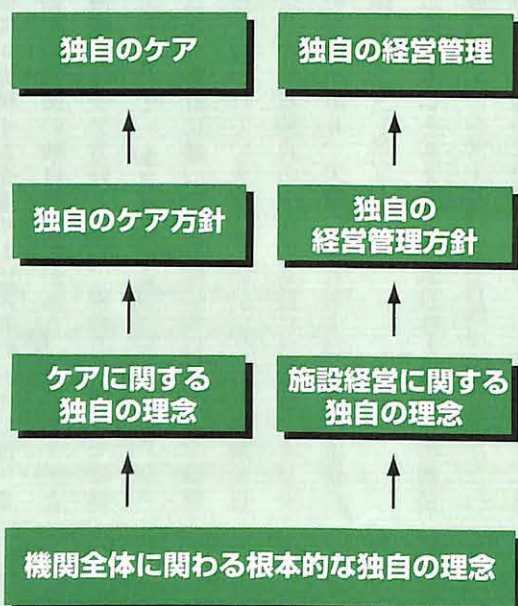
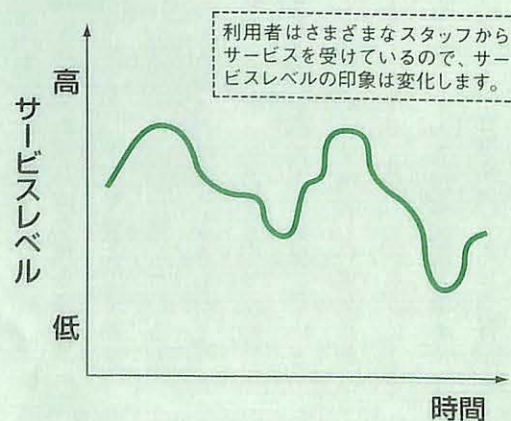


図3 サービスレベルの変動



はじめに

現在、介護サービス提供機関では、運営の発想から経営の発想への転換が求められています。はたして経営的発想への転換が介護の現場のスタッフに対してどのような意味をもつか、この連載では昨年5月から16回にわたって説明してきました。いよいよ今回からは「競争時代の介護サービス

論」の初級編に入っていきます。

初級編の1回目は、最近注目されているキーワードである「選ばれる機関」と「特徴ある独自サービス」を取り上げてみます。

「選ばれる」ということ

選ばれる介護サービス提供機関になるためには、「選ばれる」ことの本質を理解しなければなりません。

競争時代の

選ばれる介護サービス提供機関をめざして
「独自サービスの実現(1)」

介護サービス論

第17回

岡田耕一郎(東北学院大学
経済学部助教授)
岡田浩子(社会福祉士・介護福祉士)

であっても、あるいは思わず手に取りたくなるようなパッケージであっても、最終的に購入する商品を決めるのは、あくまでもその女性です。女性がその商品に、別の商品とは異なる価値を見いだして選ぶのです。企業からすれば、他の企業よりも何からの点で勝っているのであれば、心情的には、女性から選ばれることを期待しがちですが、それは企業側の発想であり、最終的な選択は女性側に委ねられています。

この三者間(自社、競争相手、顧客)の関係から

「言葉の意味を調べるには、辞書にあたるのが手っ取り早い方法です。『大辞林(第2版)』を引いてみると、「独自」とは「他と異なり、そのものだけに見られること(さま)」であり、「独自性」とは「他と違い、それだけに特有の性質」と書かれています。すなわち、「独自」という言葉には、「ほかとは違う」というニュアンスが込められていることがわかります。

そもそも「独自(あるいは独自性)」には以上のような意味があるのですが、残念なことに、その解釈をめぐって、しばしば誤解が生まれています。たとえば、「競争時代には、他の特別介護老人ホーム、老人保健施設、介護療養型医療施設などとの競争関係になるので、これらの機関と自らの機関のサービスの違いを、より明確にしなければなら

わかるように、企業において顧客から「選ばれる」には、顧客を獲得しようとする際に、競争相手よりも優位に立つことが必要であり、それは顧客が自社の製品やサービスの中に、他社のそれにはない好ましい特異な価値(たとえば、価格・性能・品質、デザイン、イメージなど)を知覚することによって達成されるといえそうです。選ばれるために、利用者の立場・利用者側の発想に立った製品やサービスの提供が求められているのです。

「ない」と主張されることがあります。その考え方は自体は誤ったものではなく、むしろ違いを明確にして利用者にとっての確に選んでもらえるようにしようという堅実な発想です。

ところが残念ながら、いつしかこの主張は、「競争相手とはできるだけ異なるサービスを打ち出さなければならぬ」とする偏見を生み、さらに「競争相手とはまったく異なるような斬新なサービスを打ち出さなければならぬ」という誤解につながったり、「世界唯一のサービスでないと独自とはいえない」と考える極端まで出されました。そこには、目先の奇抜さで利用者の気を引こうとする発想や、他機関との表面的な違いを強調することが利用者の獲得につながるという思い込みがあります。

選ばれるための独自性

利用者から選ばれるためには、利用者を引きつけるような特徴を持った機関にならなければなりません。そこで、多くの機関では、特徴あるサービス、さらに機関独自のサービスを模索しています。独自のサービスという場合の「独自(あるいは独自性)」とは、どのようなことなのでしょう。

独自性の背後に
目を向ける

そのような表面的な違いを気にしすぎると、他機関の目新しいサービスに惑わされ、時として思わぬ勘違いをすることがあります。たとえば次のような、ある特別介護老人ホームの見学者たちの行動は顕著な事例だといえるでしょう。

その施設は一つの先駆的な試みとして、施設の中に檜風呂と露天風呂を作りました。それが非常に評判をよび、団体の見学者が引きも切らなかつたそうです。彼らは、その施設に來ると、一目散に風呂場に向かい、お目当ての檜風呂をぐるりと取り囲み、おもむろに持ってきた巻き尺で寸法を

ません。そこでまず、日々選ばれることに直面している企業に目を向けてみることにしましょう。

企業において「選ばれる」という状況は、ごく単純化すれば、自社と競争相手および顧客との三者間の関係であるといえます(図1を参照)。ここで顧客という一人の女性をめぐって複数の企業が化粧品を販売している状況を想定してください。その化粧品が、いかに莫大な資金を投入し研究に研究を重ねた末に生まれたものであっても、また誰の目にもわかるくらい優れた効果を発揮するもの

測り始めます。縦、横、高さ、さらに板の厚みなどを念入りに測定します。どうやら彼らは、自分の機関にも檜風呂を作りたいと思っているようです。このような行動は多くの見学者に見られたのですが、そこに共通しているのは、目に見えるものをできるだけ正確に「マネ」しようという姿勢です。

ところが、その一方で、「どうして檜風呂がその施設にあるのか」についてはまったく無頓着だったそうです。機関独自のケアへの思いがあつて、檜風呂が存在しているという事実を忘れ、その結果、彼らの目に映るものの背後にある本質に注意を払うことに失敗してしまっているのです。それは、すなわち介護サービス提供機関が持つている、サービスに対する「思い」をつかみ取るのに失敗しているともいえます。

ここで、介護サービスにおける独自性について、一歩踏み込んで理念・方針の観点から再考してみよう(本誌'98年6月号を参照)。

現在、多くの介護サービス提供機関では、経営およびケアに関する理念・方針を掲げ、その思いを端的に表現しています。その思いは、多くの場合、個々の機関ごとに特徴的なものです。そして周知のように、これらの理念・方針は機関の活動に対して大きな影響を及ぼしています(図2を参照)。

サービスが安定しているという印象を利用者に持つってもらうためには、トータルコーディネート発想を導入することが必要です。これは、ファッションのトータルコーディネートに似ています。

たとえばセーターにジーンズ、さらにスニーカーであれば、よく見る学生の格好です。カジュアルという点で全体がトータルコーディネートされているので、特に違和感を感じません。一方、グレーのスーツを着ているにもかかわらず、白のスニーカーの学生がいたとしましょう。整えられた髪型から視線を下に移動し、グレーのジャケット、さらにグレーのスラックスまでは納得できたのですが、白のスニーカーに至って、結局、フォーマルな印象のカジュアルなのか理解できませんでした。おそらく、このような場合、印象はひどく混乱したものになるのではないのでしょうか。

同様のことは、介護サービス提供機関においても見られます。機関自体は利用者、地域から親しまれるようになりたいと願い、いくら雰囲気作りを心にかけても、そこを訪れた利用者がスタッフの表情から取つきにくい印象を受けることもあります。そのため、サービスにかけるスタッフの意気込みが十分に利用者に伝わらず、残念な思いをしたという失敗例もあります。確かに初対面で好印象を持たれるのは難しいですが、第一印象とそれに続く実際のケアサービスとを含んだトータルコーディネートにも気をつけたいものです。

独自サービスの根源

機関が提供する介護サービス等の根底には、まず個々の機関の独自の理念があり、それがケアとの関連ではケア方針として、経営との関連では経営方針として一歩具体化されています。そして、それらの方針に基づいて実際に独自のケアや経営管理が行われているのです。したがって、機関の目指す方向の独自性には経営およびケアの理念があり、実際の経営およびケアと密接に関係しあっているのです。

このようにとらえると、独自性とは個々の機関が提供しているサービスの独自性であるとともに、その機関が持つている「介護サービスに対する『思い』の独自性」にも深く関係していることがわかります。もし、ある介護サービス提供機関が「当たり前の介護サービスを当たり前提供すること」を経営理念として掲げ、そしてそのような経営理念を近隣の他機関が掲げていなければ、まさしく独自性に違いありません。当たり前であることを当たり前にするのであっても、その地域においては独自性となることもあるのです。

独自サービスの展開(1) 独自のビジョンを スタッフ全員で共有

利用者に気に入られるような独自サービスであったとしても、それをより効果的に実施するにはいくつかのポイントに気をつける必要があります。第一は、独自サービスの根底にあるビジョンを機関のスタッフ全員で共有することです。

一般にビジョンとは「将来に対する計画・展望」

方向づけ」を意味しますが、ここでのビジョンとは、端的にいうと、自らの機関の魅力的な将来像を示したものであり、スタッフに活力を与えて才能を引き出すとともに、自らの機関が目指しているものをスタッフが理解するための指標となるものです。前述の理念もビジョンも、ともにスタッフに対して進むべき方向性を示している点で類似していますが、理念はどちらかというと堅苦しい優等生的なあるべき姿をイメージさせ、他方、ビジョンはより分かりやすいもので、もっと自由闊達な姿をイメージさせます。ビジョンを機関のスタッフ全員が共有することによって、一人ひとりのスタッフの、ケアに対するイメージがかなり統一され、よりリアルに自らの機関のケアの姿をつかみ取ることができます。

ビジョンは、介護の分野ではあまり聞かない言葉ですが、経営学の分野では非常にポピュラーな言葉で、しかも重要視されています。混沌とした状況にあつて、一人ひとりのスタッフの進むべき道を照らし、スタッフの努力の方向性を明確にしてくれるからです。

独自サービスの展開(2) トータルコーディネート ネットの発想

独自のサービスを提供するにあたっては、それを安定して提供し続けることも重要なポイントです。なぜなら、たとえ多くの利用者がその機関の独自のサービス・特徴あるサービスを気に入ってくれたとしても、利用者の満足いくレベルのサービス

次回も引き続き、独自サービスを取り上げ、その実現に向けての基本的な手法を紹介します。

今回は、選ばれる介護サービス提供機関になるための重要なポイントである独自性を取り上げてみました。

どのような独自サービスを提供したいのか、その思いを一人ひとりのスタッフは打ち出せるはずです。本当にあなたは何をしたいのか、それを他の機関から探すのではなく、自分自身の思いの中から見つけるのです。それが見つかり、しかも利用者から喜んでもらえるようなものであれば、実際にやってみる意義はあります。それを実施し、スタッフで共有し、安定したサービスとしてトータルコーディネートしていけば、あなたの機関における独自サービスとして成長していくことでしょう。

参考文献

『大辞林(第2版)』松村明 編/三省堂、1995

"The Core Competence of the Corporation"
C.K. Prahalad and G. Hamel/
Harvard Business Review, May-June 1990, pp.79-91

"Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy"
G. Stalk, P. Evans and L.E. Shulman, /
Harvard Business Review, March-April 1992, pp.57-69



おかだ こういちろう

1958年兵庫県生まれ。神戸商科大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得。東北学院大学において経営組織論を担当している。施設経営に関する執筆に、「サービス評価基準の戦略的活用」(本誌'97年4月号)、「福祉業界に導入される競争原理がめざすもの」(本誌'98年2月号)がある。介護サービスビジネスに関する執筆に「介護保険時代の高齢者介護サービスビジネス競争優位性とその源泉」(宮城県地域振興センター、'99年3月)がある。



おかだ ひろこ

1962年兵庫県生まれ。介護福祉士。社会福祉士。特別養護老人ホームに寮母として勤務し、デイサービスやホームヘルプサービスにも携わる。宮城県社会福祉士会・高齢者福祉部会所属。

〒980-8511

宮城県仙台市青葉区土樋1-3-1

東北学院大学 経済学部 商学科 岡田研究室

電子メール: okada@tscc.tohoku-gakuin.ac.jp

ホームページ: http://www.tscc.tohoku-gakuin.ac.jp/~okada

※ご要望の多かった相談業務(無料)を始めました。